

学校编码: 10384

学 号: 17920111151050



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

DM 发电公司绩效管理体系优化研究

A Research on Enhancement of DM Power Company's  
Performance Management System

郑超婧

指导教师姓名: 吴文华 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2014 年 4 月

论文答辩时间: 2014 年 5 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2014 年 4 月

DM 发电公司绩效管理体系优化研究

郑超婧

指导教师: 吴文华  
教授

厦门大学



## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日



# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（    ☒    ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日



## 摘要

2014 年 3 月，政府工作报告提出开工一批水电项目的施政方针，明确在今后一个阶段，我国将大力支持和鼓励水电行业发展，这既是水电企业的发展机遇，也带来了冲击和挑战。随着我国电力体制改革的不断深化，众多小型水力发电企业将面临着更残酷的市场环境，若要求得生存与发展，就必须加倍重视公司的人力资源管理。而良好的绩效管理体系是做好公司人力资源管理的必要条件，对实现企业的战略目标具有极为重要的意义。

本文对国内外绩效管理理论进行综述，对一些同类企业绩效管理经验加以借鉴，阐述了关键绩效指标（KPI），平衡计分卡（BSC）理论等当今较为流行的绩效管理方法。本文以 DM 发电公司作为研究对象，系统地介绍该公司的绩效管理现状，剖析该公司绩效管理存在的问题；重点运用关键绩效指标体系（KPI）和平衡计分卡法（BSC）等多项绩效考核的技术和方法，提出 DM 发电公司绩效管理体系优化设计方案，使激励资源发挥最大的效用，最大限度地调动员工的积极性，充分挖掘企业内部的潜力，并提出确保新的绩效管理体系有效实施的保障措施。

本文对 DM 发电公司绩效管理体系的探索，对优化小型水力发电企业绩效管理体系具有一定的理论意义与实践指导作用。

**关键词：**绩效管理；关键绩效指标；平衡计分卡





## Abstract

In the report on the work of government in March 2014, the Chinese government had publicly announced that it would continuously support and encourage the development of hydropower industry. This governmental support, however, will bring both opportunities and risks to the hydropower enterprises at the same time. As the reform of the Chinese power system deepens, many minor hydraulic generating enterprises need to pay attention to human resource management in order to survive in the more and more fiercely competitive market. As an essential prerequisite of a successful human resource management, the good system of performance management is vital to achieve the strategic objectives of the enterprises.

In the beginning part of this paper, the domestic and foreign performance management theories will be summarized and the experience of the performance management of some familiar enterprise will be used for reference. Then the popular methods like the Key Performance Indicators (KPI) and the Balanced Score Card(BSC) will be expounded. Through careful research of the DM power company, the author systematically analyzes its status and problems of performance management. By using a variety of methods like KPI and BSC, the author presents a design proposal to update the DM company's performance management system to fully tap the potential of the internal personnel. In the end, the author presents the measures to guarantee the effective implement of the new performance management system.

The research of the system of the performance management of the DM company will be beneficial to the enhancement of the system of the performance management of many minor hydraulic generating enterprises theoretically and practically.

**Keywords:** performance management, Key Performance Indicators, Balanced Score Card



## 目 录

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>第一章 绪论 .....</b>                  | <b>1</b>  |
| <b>第一节 研究背景和意义 .....</b>             | <b>1</b>  |
| <b>第二节 研究内容与方法 .....</b>             | <b>2</b>  |
| 一、研究内容 .....                         | 2         |
| 二、研究方法.....                          | 2         |
| <b>第二章 绩效管理体系相关理论基础.....</b>         | <b>4</b>  |
| <b>第一节 绩效管理内涵 .....</b>              | <b>4</b>  |
| 一、绩效.....                            | 4         |
| 二、绩效考核.....                          | 4         |
| 三、绩效管理.....                          | 5         |
| <b>第二节 绩效管理的内容 .....</b>             | <b>5</b>  |
| 一、绩效计划.....                          | 5         |
| 二、绩效辅导与沟通.....                       | 6         |
| 三、绩效考核.....                          | 6         |
| 四、绩效考核的结果应用.....                     | 7         |
| <b>第三节 绩效管理的手段与方法 .....</b>          | <b>8</b>  |
| 一、绩效指标体系的构建方法.....                   | 8         |
| 二、常见的绩效考核方法.....                     | 10        |
| <b>第三章 DM 发电公司绩效管理现状以及问题分析 .....</b> | <b>12</b> |
| <b>第一节 DM 发电公司简介 .....</b>           | <b>12</b> |
| 一、DM 发电公司概况 .....                    | 12        |
| 二、DM 发电公司人力资源概况 .....                | 13        |
| <b>第二节 DM 发电公司绩效管理现状 .....</b>       | <b>14</b> |
| 一、绩效计划.....                          | 15        |
| 二、绩效辅导与沟通.....                       | 16        |
| 三、绩效考核实施.....                        | 16        |
| 四、绩效考核结果的反馈与应用.....                  | 17        |
| <b>第三节 DM 发电公司绩效管理存在的问题 .....</b>    | <b>17</b> |
| 一、以完成上级指令为主的绩效考核体系.....              | 17        |
| 二、绩效指标的设定不尽科学.....                   | 18        |

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| 三、缺少有效的绩效记录资料.....                  | 19        |
| 四、管理者绩效管理思想的缺位.....                 | 19        |
| 五、绩效管理过程形式化严重.....                  | 20        |
| 六、考核结果缺乏及时反馈.....                   | 20        |
| 七、绩效考核结果应用方式单调.....                 | 20        |
| <b>第四章 DM 发电公司绩效管理体系的优化设计 .....</b> | <b>22</b> |
| <b>第一节 优化设计的目标 .....</b>            | <b>22</b> |
| 一、优化设计思路.....                       | 22        |
| 二、优化设计方法.....                       | 22        |
| <b>第二节 绩效计划 .....</b>               | <b>24</b> |
| 一、DM 发电公司的发展战略 .....                | 24        |
| 二、战略地图和关键成功因素.....                  | 28        |
| 三、公司级 KPI 指标.....                   | 29        |
| 四、部门级 KPI 指标.....                   | 35        |
| 五、岗位 KPI 和岗位完整绩效指标.....             | 37        |
| 六、确立指标权重以及标准.....                   | 39        |
| <b>第三节 绩效辅导与沟通 .....</b>            | <b>41</b> |
| 一、对公司高层的培训指导.....                   | 41        |
| 二、对部门负责人的培训指导.....                  | 42        |
| 三、对人力资源部门人员的培训指导.....               | 42        |
| 四、对各部门绩效管理人员的培训指导.....              | 42        |
| 五、与公司基层员工的沟通与交流方法.....              | 42        |
| <b>第四节 绩效考核 .....</b>               | <b>43</b> |
| 一、绩效考核的周期.....                      | 43        |
| 二、绩效考核的流程.....                      | 44        |
| 三、绩效考核主体的确定.....                    | 45        |
| 四、绩效考核的评分与排序.....                   | 46        |
| <b>第五节 绩效考核结果的运用 .....</b>          | <b>46</b> |
| 一、运用于部门的绩效改进.....                   | 46        |
| 二、运用于员工的薪酬升降.....                   | 47        |
| 三、运用于员工的职位变动.....                   | 47        |
| 四、运用于员工的级别调整.....                   | 47        |
| 五、运用于员工的培训发展.....                   | 47        |
| <b>第五章 DM 发电公司新绩效体系实施的保障 .....</b>  | <b>49</b> |

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| <b>第一节 新绩效管理体系实施原则 .....</b>    | <b>49</b> |
| 一、高层驱动原则.....                   | 49        |
| 二、及时反馈原则.....                   | 49        |
| 三、公平公开原则.....                   | 49        |
| <b>第二节 新绩效管理体系实施的制度保障 .....</b> | <b>50</b> |
| 一、健全绩效管理组织.....                 | 50        |
| 二、积极完善制度建设.....                 | 51        |
| 三、全力确保有效实施.....                 | 51        |
| <b>第三节 新绩效管理体系实施的文化保障 .....</b> | <b>52</b> |
| 一、强化绩效管理理念.....                 | 52        |
| 二、坚持持续不断的沟通.....                | 52        |
| 三、实施专业技能培训.....                 | 53        |
| 四、要结合小水电行业特点.....               | 53        |
| 五、做好员工职业生涯规划.....               | 53        |
| <b>第六章 结论 .....</b>             | <b>54</b> |
| <b>参考文献 .....</b>               | <b>55</b> |
| <b>致谢.....</b>                  | <b>56</b> |



## Contents

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>I</b>   | <b>Introduction</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1        | The research background and significance   | 1         |
| 1.2        | The research contents and methods-   | 2         |
| 1.2.1      | The research contents-   | 2         |
| 1.2.2      | The research methods-  | 2         |
| <b>II</b>  | <b>The related theoretical basis of performance management</b>   | <b>4</b>  |
| 2.1        | The connotation of performance management-   | 4         |
| 2.1.1      | The performance  | 4         |
| 2.1.2      | The performance testing-   | 4         |
| 2.1.3      | The performance management   | 5         |
| 2.2        | The contents of performance management   | 5         |
| 2.2.1      | The performance plan   | 5         |
| 2.2.2      | Coaching and communication   | 6         |
| 2.2.3      | The performance testing  | 6         |
| 2.2.4      | The appliance of performance testing   | 7         |
| 2.3        | The methods of performance management  | 8         |
| 2.3.1      | How to build the index system of performance management  | 8         |
| 2.3.2      | Some popular performance testing methods-  | 10        |
| <b>III</b> | <b>The analysis of the status and problems of the performance management system of the DM power generation company</b> | <b>12</b> |
| 3.1        | The brief introduction to the DM power generation company  | 12        |
| 3.1.1      | The brief introduction to the DM power generation company  | 12        |
| 3.1.2      | The human resource in the DM power generation company  | 13        |
| 3.2        | The status of the performance management of the DM power generation company  | 14        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2.1 The performance plan .....  | 15        |
| 3.2.2 Coaching and communication .....  | 16        |
| 3.2.3 The performance testing- .....  | 16        |
| 3.2.4 The appliance of performance testing .....  | 17        |
| <b>3.3 The problems of the performance management .....</b>                                   | <b>17</b> |
| 3.3.1 To mainly complete superior command- .....  | 17        |
| 3.3.2 unscientific index .....  | 18        |
| 3.3.3 Insufficient records .....  | 19        |
| 3.3.4 Thoughtless management .....  | 19        |
| 3.3.5 Externalism .....   | 20        |
| 3.3.6 The lack of timely feedback .....   | 20        |
| 3.3.7 Dull appliance .....  | 20        |
| <b>IV The design proposal to update the DM company' s performance management system .....</b> | <b>22</b> |
| <b>4.1 Objectives .....</b>   | <b>22</b> |
| 4.1.1 The thinking .....  | 22        |
| 4.1.2 The methods- .....  | 22        |
| <b>4.2 Performance planning .....</b>   | <b>24</b> |
| 4.2.1 The strategy of the DM power generation company .....                                   | 24        |
| 4.2.2 The strategic map and key elements .....  | 28        |
| 4.2.3 The KPI at company level .....  | 29        |
| 4.2.4 The KPI at department level .....   | 35        |
| 4.2.5 Post KPI and post integrated performance index .....                                    | 37        |
| 4.2.6 The index weight and standard .....   | 39        |
| <b>4.3 Coaching and communication .....</b>   | <b>41</b> |
| 4.3.1 Training of the top management .....  | 41        |
| 4.3.2 Training of the department directors .....  | 42        |



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库